

производственные связи [3], постоянно действующие системы повышения квалификации. Отличие этих систем от обычных в том, что они не увязаны с конкретными изменениями (техничко-организационной перестройкой, продвижением и т.д.) и нацелены на повышение общего квалификационного уровня. В результате повышается приспособляемость к любым нововведениям, создается основа для продвижения, растет творческий потенциал работников. Развитие указанных систем находится в прямой зависимости от уровня затрат на НИОКР.

Таким образом, кадровое обеспечение организации – это направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение и развитие кадрового потенциала [6]. Кадровое обеспечение организации не ограничивается наймом на работу, а касается принципиальных позиций организации в отношении подготовки, развития персонала, обеспечения взаимодействия работника и организации. Кадровая политика связана с выбором целевых задач, рассчитанных на перспективу.

1. Training for Results. Sacramento. – 2004. – P.2, 12.
2. Informazione universitaria. – 2005. – №4. – P.18-19.
3. Journal of Management. – 2005. – № 2. – P.47.
4. Nation's business. – 1998. – № 2. – P.36.
5. Proceedings of IEEE. – 2003. – № 8. – P.956.
6. Саакян А.К. Управление персоналом организации. – СПб.: Питер, 2004. – С.15-18.
7. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. – М.: Бизнес-школа «Интерсинтез», 2005.

Получено 06.02.2006

УДК 331.101.38

О.П.КОЛОНТАЕВСКИЙ

Харьковская национальная академия городского хозяйства

СИСТЕМА СТИМУЛОВ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПЕРСОНАЛА ДОРОЖНО-СТРОИТЕЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Приводится система стимулов трудовой деятельности производственного персонала дорожно-строительного предприятия.

Достижение запланированных результатов деятельности работников предприятия в значительной степени определяется полнотой учета мотивов их трудовой деятельности и организацией процесса стимулирования персонала. Эффективность стимулирования, в первую очередь, зависит от выбранной системы стимулов. Используемые на

практике системы стимулов не полностью учитывают мотивы трудовой деятельности персонала предприятий. По этим причинам приобретает актуальность проблема формирования системы стимулов трудовой деятельности адекватной системе ценностей и потребностей персонала.

Анализ результатов последних исследований и публикаций в этой сфере свидетельствует, что среди ученых существуют различные мнения по поводу структуры системы стимулов.

Так, Н.Дышлюк [1, с.9] в системе стимулов выделяет три группы стимулов: материальные, моральные и административные стимулы. К материальным отнесены: оплата, премирование, дополнительные выплаты, выплаты дивидендов по акциям работников предприятия, доходы от личной собственности и т.п. По мнению Н.Дышлюка, этот вид мотивации предусматривает и применение материальных санкций. К моральным стимулам отнесены: соревнование, объявление благодарности и т.п. Административные стимулы основываются на дисциплине труда.

Недостатком данной системы стимулов является ее упрощенность, неполнота применяемых на практике и значимых для работников стимулов.

Другие авторы [2, с.176] в системе стимулов выделяют две основные группы: материальные и нематериальные стимулы. К материальным отнесены денежные – заработная плата, поощрительные выплаты, вознаграждения и т.д., и неденежные – транспорт, питание, медицинская помощь, страхование, отдых и т.д. Нематериальные стимулы подразделяются на социальные, моральные, и творческие. К социальным стимулам отнесены престижность труда, понимание ценности и полезности труда, возможность профессионального роста. К моральным – награды и уважение сослуживцев, а к творческим – возможность самовыражения и самосовершенствования.

Преимуществом данной системы стимулов является более подробная ее структура, что позволяет определять источник покрытия затрат на реализацию стимулов по каждой группе. При этом не определены все возможные стимулы по каждой группе.

В связи с этим возникает задача формирования системы стимулов трудовой деятельности производственного персонала дорожно-строительного предприятия (ДП) с учетом наиболее значимых мотивов их деятельности. Определение структуры и содержания системы стимулов и является целью данной статьи.

Решение этой задачи предлагается осуществлять в следующей последовательности.

На *первом этапе* осуществляется определение содержания конечных результатов труда каждого работника. Результаты деятельности производственного персонала ДП определены в работе [3].

Вторым этапом является определение системы мотивов работников, поскольку структура системы стимулов должна соответствовать структуре системы мотивов персонала [4, 5]. Чем больше степень соответствия, тем выше мотивированность персонала и эффективность его труда.

Мотивы производственного персонала ДП могут быть отличными от мотивов труда, предлагаемых исследователями [6-8]. Для уточнения системы мотивов трудовой деятельности производится исследование. На основании проведенных автором исследований были определены основные мотивы трудовой деятельности производственного персонала ДП.

Третьим этапом является разработка стимулов для управления трудовой деятельностью производственного персонала ДП. Как отмечает автор [4], система стимулов труда на предприятии должна также содержать материальные и социальные блага. В соответствии с системой мотивов работников ДП автором была разработана система стимулов, содержащая три группы стимулов: материальные, организационные и морально-психологические. Каждая из этих групп содержит по каждому мотиву основной и дополнительный стимул. Так группа материальных стимулов содержит две подгруппы: основные и дополнительные материальные стимулы (табл.1).

Таблица 1 – Материальные стимулы деятельности персонала

| Наименование мотива | Материальные стимулы | |
|---------------------------------------|--|--------------------------------|
| | основные | дополнительные |
| 1. Материальный достаток | Основная и дополнительная заработная плата | Премии и т.п. |
| 2. Достаток в будущем | Накопление денежных средств | Акции |
| 3. Бесплатный проезд | Выделение автобуса | Выдача проездных |
| 4. Бесплатное питание | Организация питания | Паек |
| 5. Предоставление жилья | Предоставление общежития | Квартиры |
| 6. Страхование на предприятии | Дополнительное страхование | Страхование имущества |
| 7. Медицинское обслуживание | Организация медпункта | Оплата медикаментов |
| 8. Льготы на услуги | Оплата жилья | Реализация товаров |
| 9. Наличие детского сада | Прием детей в детсад | Оплата дetsада |
| 10. Санаторий, база отдыха | Частичная оплата | Бесплатные путевки |
| 11. Предоставление земельных участков | Предоставление земельных участков | Возможность их приватизировать |
| 12. Беспроцентный кредит | Предоставление кредита | Увеличение срока |
| 13. Обучение детей | Оплата обучения детей | Выплаты стипендии |

В качестве основных стимулов предложены стимулы достаточные при наличии сильной внутренней мотивации к труду. При недостаточной силе побуждения внутренних мотивов и мотивов, сформированных основными стимулами, используют группу дополнительных стимулов.

Подсистема материального стимулирования содержит денежные и неденежные стимулы. К денежным отнесены составляющие заработной платы, а также материальная помощь и накопительные пенсионные сбережения. Сюда включены стимулы, основанные на штрафных санкциях. Это снижение или лишение премии за упущения в работе, вычитание части зарплаты на покрытие брака по вине работника.

В качестве неденежных стимулов предлагается использовать следующие: услуги по доставке работников на работу и обратно транспортом предприятия; питание за счет предприятия; дополнительное страхование жизни работника предприятием; медицинское обслуживание на предприятии (в том числе оздоровление в санаториях); предоставление жилья, различных льгот.

Подсистема организационных стимулов (табл.2) содержит следующие стимулы: участие в делах предприятия; приобретение новых знаний и навыков; обогащение содержания труда; делегирование прав и ответственности; дополнительный отпуск; дисциплинарное поощрение (взыскание); повышение квалификации; продвижение и карьерный рост.

Таблица 2 – Организационные стимулы деятельности персонала

| Наименование мотива | Организационные стимулы | |
|--|--------------------------------------|---------------------------|
| | основные | дополнительные |
| 1. Уверенность в гарантии рабочего места | Контрактная основа организации труда | Планирование карьеры |
| 2. Удобный режим работы | Модульная форма работы | Гибкий график |
| 3. Приемлемость условий | Улучшение условий труда | Доплаты |
| 4. Возможность участвовать в делах предприятия | Консультации, опросы | Участие в голосовании |
| 5. Повышение квалификации | Ротация | Курсы, заочное обучение |
| 6. Обогащение труда | Выдача сложных заданий | Индивидуальные задания |
| 7. Организация отдыха | Дополнительный отпуск | Дополнительные путевки |
| 8. Продвижение | Перевод на другую работу | Бригадирство |
| 9. Получение больших прав | Ответственность за технику | Ответственность за работу |

Подсистема морально-психологических стимулов (табл.3) содержит следующие стимулы: создание условий, при которых работник ощущает свою важность; возможность выразить себя в труде, в его результатах; воодушевление высокими целями; взаимное уважение, доверие; публичное признание, которое включает в себя присвоение

почетных званий, объявление благодарности, награждение ценными подарками или грамотами.

Таблица 3 – Морально-психологические стимулы деятельности персонала

| Наименование мотива | Морально-психологические стимулы | |
|----------------------------|--|---|
| | основные | дополнительные |
| 1. Общение с людьми | Консультации, участие в принятии решений | Проведение спортивных соревнований и т.п. |
| 2. Интересная работа | Обогащение труда | Трудовое соревнование |
| 3. Самостоятельность | Поощрение инициативы | Самоконтроль |
| 4. Признание результатов | Похвала | Подарки, грамоты |
| 5. Ответственность | Ответственная работа | Наставничество и т.п. |
| 6. Стремление к власти | Назначение звеньевым | Право принимать решения |
| 7. Ощущение своей важности | Упоминание при подведении итогов | Выражение благодарности руководством |

Представленные три группы стимулов составляют систему стимулов к труду производственного персонала ДП. Новым в предлагаемой системе стимулов является выделение по каждому выявленному мотиву основного и дополнительного стимула, использование в качестве стимулов накопительных систем, адаптация системы стимулов к условиям дорожного производства.

Использование предложенной нами системы стимулов позволит повысить эффективность процесса стимулирования производственного персонала дорожных предприятий за счет максимального приближения структуры системы стимулов к структуре мотивов персонала.

1. Дишлюк Н. Мотивація і поведінка людини в сфері праці // Україна: аспекти праці. – 1997. – № 3-4. – С.9-11.

2. Политика доходов и заработной платы / А.Н.Ананьев, Ю.Д.Ананьева, В.Н.Барышев, и др.; Под ред. П.В.Савченко, Ю.П.Кокина. – М.: Изд. Группа "Юристь", 2000. – 455 с.

3. Колонтаевский О.П. Результаты деятельности производственного персонала как объект управления // Вісник НТУ «Харківський політехнічний інститут»: Зб. наук. праць. – Харків: НТУ «ХПІ». – 2005. – № 33. – С.93-100.

4. Белкин В., Белкина Н. Работник и работодатель: логика взаимного притяжения // Человек и труд. – 2003. – № 5. – С.84-85.

5. Єськов А.Л., Брижниченко В.Е. Индивидуализация системы нематериального стимулирования в современных условиях // Вісник Технологічного університету Поділля. Вип.5. – Хмельницький, 2002. – С.27-30.

6. Шинкаренко В.Г., Криворучко О.Н. Управление результатами деятельности работников АТП. – Харьков ХГАДТУ, 1999. – 143 с.

7. Тупик Иван. Стимулирование профессионализма персонала как неотъемлемый фактор наращивания интеллектуального потенциала предприятия // Справочник кадровика. – 2004. – №4. – С.84-90.

8. Червінська Л.П. Фактори мотивації персоналу в менеджменті. – К.: П-во "Правда Ярославичів", 1998. – 254 с.

Получено 26.01.2006